

Internationale desinvesteringen van Nederlandse multinationals

De twee belangrijkste redenen voor Nederlandse multinationale ondernemingen voor internationale desinvesteringen zijn het strategisch uit de pas lopen en slechte financiële resultaten van de buitenlandse activiteiten.

Inleiding

Naar de expansiestrategieën van multinationale ondernemingen wordt in Nederland in toenemende mate onderzoek verricht¹. Voor de beweegredenen voor 'krimpstrategieën' en de daaruit voortvloeiende gevolgen is voorsnog veel minder aandacht. Dit artikel gaat daarom in op de beweegredenen van Nederlandse multinationale ondernemingen voor internationale desinvesteringen en de daaruit voortvloeiende gevolgen. Het onderzoek richt zich op de periode 1980-1989. Daarbij zijn in totaal 108 internationale desinvesteringen aan een nadere analyse onderworpen.

Het artikel is als volgt opgebouwd. In de volgende paragraaf passeren zes theoretische verklaringen voor buitenlandse desinvesteringen de revue. Deze theoretische verklaringen fungeren als uitgangspunt voor het empirische onderzoek. In de derde paragraaf volgt de opzet van het praktijkonderzoek. In vierde paragraaf zullen de resultaten behandeld worden. Het artikel sluit af met een beknopte verhandeling van de gevolgen van de geobserveerde internationale desinvesteringen.

Oorzaken

Veel multinationale ondernemingen verkeren momenteel in een herpositioneringsfase. Er wordt wel gesproken over een mondiale herschikking van het werkkterrein ('scope') van multinationale ondernemingen². Internationale desinvesteringen maken deel uit van deze mondiale herschikking.

Onder internationale desinvesteringen verstaan we het rationaliseren

van het werkkterrein van multinationale ondernemingen door het sluiten van een buitenlandse vestiging, het geheel of gedeeltelijk terugtrekken uit een internationaal samenwerkingsverband of het naasten van een buitenlandse vestiging c.q. internationaal samenwerkingsverband. In dit artikel laten we ons niet in met internationale licentie- en patent-overeenkomsten. 'Letters of intent' (die in juridisch opzicht niet de aard van een overeenkomst bezitten) en 'aankondigingen' van internationale desinvesteringen (die te zijner tijd niet zelden geen doorgang vinden) zijn buiten beschouwing gelaten.

Er kunnen zes oorzaken voor internationale desinvesteringen worden onderscheiden.

Slechte financiële prestaties

Multinationalisatie van het werkkterrein lijkt in theorie veel te beloven, maar in de praktijk moeilijk te implementeren. Presteert een internationale activiteit gedurende een bepaalde tijd beneden de verwachtingen, dan kan dit een reden zijn de betreffende activiteit te verlaten.

Aantrekkelijke alternatieven

Een multinationale onderneming kan besluiten tot een internationale desinvestering, omdat elders een hogere winstgevendheid gerealiseerd kan worden. Dergelijk gedrag zien we bij voorbeeld in het opbouwen en afbouwen van productievestigingen in de derde wereld: het land met de laagste produktiekosten heeft vaak de meest aantrekkelijke vestigingsplaats. Ook het bestaan danwel het opkomen van snel groeiende markten kan aanleiding zijn internationale activiteiten te verplaatsen.

'Volg-de-marktleider'

De meeste multinationale ondernemingen opereren in oligopolistische bedrijfstakken. In die bedrijfstakken worden vaak de strategieën en opvattingen van de marktleiders gevolgd (zie bij voorbeeld de activiteiten in de elektronica-industrie, de computerindustrie, de telecommunicatie-industrie en de automobiellndustrie). Het 'volg-de-leider'-motto hoeft niet alleen betrekking te hebben op het tot stand brengen van directe buitenlandse investeringen (expansie), maar kan eveneens van toepassing zijn op directe buitenlandse desinvesteringen (contractie). De marktleider begint met het desinvesteren van bepaalde buitenlandse activiteiten, bedrijfstakgenoten nemen daarna eveneens de desinvestering van buitenlandse activiteiten ter hand.

Politiek klimaat

Ook de houding van het gastland en de houding van andere landen (inclusief het moederland) jegens het gastland (neem bij voorbeeld Zuid-Afrika) kan een rol spelen. Een negatieve houding van een gastland jegens de activiteiten van een multinationale onderneming, tot uiting komend in veel randvoorwaarden voor het functioneren van de buitenlandse maatschappij, kan ertoe bijdragen dat een multinationale onderneming besluit de activiteiten in dat land te staken.

De houding van een gastland jegens de activiteiten van een multinationale onderneming kan daarenboven snel wijzigen. Vooral in politiek minder stabiele landen kan een nieuwe regering van een andere politieke signatuur een hinderlijke tot onoverkomelijke factor zijn bij het uitoefenen van ondernemingsactiviteiten. Het nationaliseren van ondernemingsactiviteiten vormt een extreem, maar nog steeds actueel verschijnsel. De leiding van een multinationale onderneming kan op dergelijke politieke ontwikkelingen anticiperen, door op het juiste moment te desinvesteren.

1. Zie H.G. Barkema en S.W. Douma, Expansiestrategieën van Nederlandse ondernemingen, *ESB*, 16 oktober 1991, blz. 1036-1040.

2. Zie P.K. Jagersma, *De strategie en structuur van Nederlandse multinationale ondernemingen*, Charlotte Heijmanns Publishers, Groningen, 1993.

Strategisch onbelangrijke activiteiten

Soms kan een multinationale onderneming door het veranderen van de concernkoers min of meer 'opgescheept' raken met internationaal ontpleoide activiteiten die aanvankelijk interessant waren, maar met het in acht nemen van de nieuwe beleidsvoornemens niet langer tot de strategische kernactiviteiten behoren. Het onder multinationale ondernemingen bekende motto 'schoenmaker blijf bij je leest' vormt hiervan een illustratie. Buitenlandse werkmaatschappijen zijn uit dien hoofde niet altijd meer inpasbaar in de kernactiviteit van de multinationale onderneming.

Verschil van inzicht in het beleid

Deze reden is louter van toepassing op internationale samenwerkingsverbanden. Er wordt samengewerkt in een internationale joint venture omdat iedere partij op eigen kracht niet in staat is een gewenst doel te verwirkelijken³. Over de manier waarop deze doelstelling gerealiseerd dient te worden kan echter na verloop van tijd onenigheid ontstaan. Dergelijke onenigheden kunnen dermate uit de hand lopen, dat een van de partijen besluit zich terug te trekken uit het samenwerkingsverband. Daarnaast kunnen de visies van de partners op het dagelijks te voeren beleid na verloop van tijd dusdanig uiteenlopen, dat het verstandiger is dat één partij pas op de plaats maakt en zich terugtrekt uit het internationale samenwerkingsverband.

Onderzoekopzet

In dit onderzoek zijn in drie fasen gegevensbronnen geraadpleegd.

In fase één is gebruik gemaakt van tien jaargangen van *Het Financieele Dagblad* en het tijdschrift *FEM*, te weten de periode 1980-1989. Ten tweede zijn de jaarverslagen van de 25 grootste Nederlandse multinationale ondernemingen nagepluisd. Wederom concentreerden we ons op de periode 1980-1989. Daarbij werd uitgegaan van de top-100 van grootste ondernemingen over 1989 van *FEM*⁴. Aan deze 25 grote ondernemingen werden toegevoegd: de drie grootste handelsbanken (ABN, Amro en NMB) en de drie grootste verzekeraars (Nationale Nederlanden, Aegon en Amev). Op deze manier werden aan de overwegend industriële on-

dernemingen van de top-25 van *FEM*, zes multinationale dienstondernemingen toegevoegd. Het onderzoeksveld werd hierdoor verruimd. Ook van de handelsbanken en de verzekeraars werden de jaarverslagen bestudeerd. In totaal werden op deze wijze 108 internationale desinvesteringen opgespoord.

In de tweede fase van het onderzoek werden de getraceerde 108 internationale desinvesteringen aan de hand van bedrijfsdocumenten nader bestudeerd. Door uit meerdere bronnen te putten is de betrouwbaarheid van de gegenereerde inzichten toegenomen.

De derde en afsluitende fase van het onderzoek omvatte het telefonisch ondervragen van ter zake kundigen. Het betrof hier deskundigen, die werkzaam waren bij de ondernemingen die gedurende de periode 1980-1989 één (of meerdere) van de bestudeerde internationale desinvesteringen uitvoerden. Deze fase was vooral bedoeld om de gevonden uitkomsten te controleren.

Resultaten

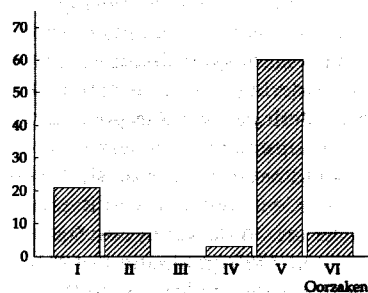
Uit figuur 1 blijkt dat twee oorzaken domineren: strategische onbelangrijke en slechte financiële prestaties. De overige oorzaken speelden een marginale rol.

Strategisch onbelangrijke activiteiten

In 65 gevallen (ongeveer 60%) werd de desinvesteringsbeslissing gemotiveerd door het argument dat de buitenlandse activiteit niet langer in de concernkoers paste, en daardoor niet langer tot de strategische kernactiviteiten behoorde. Akzo ging om deze reden veelvuldig tot internationale desinvesteringen over. In de jaren tachtig werden bij voorbeeld de dochterondernemingen Brand-Rex (1983), Enka-VS (American Enka) (1985) en Armira Company (1986) afgestoten, omdat deze ondernemingen niet langer pasten in het strategische produktenpakket dat Akzo voor ogen had. Met de verworven financiële middelen werden door Akzo nieuwe investeringen (onder meer acquisities) in de Verenigde Staten bekostigd.

Ook de verkoop in 1985 van de houtbelangen van de tot het Unileverconcern behorende Brooke Bond past in het sinds het begin van de

Figuur 1. Oorzaken van internationale desinvesteringen



- I: Slechte financiële prestaties;
- II: Aantrekkelijke alternatieven;
- III: Volg-de-marktleider;
- IV: Politieke ontwikkelingen;
- V: Strategisch onbelangrijke activiteiten;
- VI: Verschil van inzicht in te voeren beleid.

jaren tachtig door Unilever gevoerde beleid om de niet tot de strategische activiteiten behorende activiteiten en belangen af te stoten. In datzelfde licht moet de verkoop in 1987 door Unilever van de Amerikaanse dochteronderneming Stauffer Chemical (aan het Britse ICI) worden gezien⁵.

3. Zie voor een overzicht bij voorbeeld H. Schreuder en A. van Witteloostuyt, *Strategische allianties: concurrentie en samenwerking*, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, december 1990, blz. 605-614. Zie ook H.W. de Jong, *Joint ventures*, *ESB*, 6 mei 1987, blz. 419-425. Zie voor een uitgebreid theorie-overzicht J. Bell en P.K. Jagersma, *Internationale joint ventures*, Working paper, Tilburg University, maart 1992, blz. 1-39. Zie voor een empirisch onderzoek naar internationale joint ventures onder Nederlandse multinationale ondernemingen: P.K. Jagersma en J. Bell, *Internationale joint ventures: een empirische analyse*, *ESB*, 4 november 1992, blz. 1064-1068.

4. Het betrof hier Shell, Philips, Unilever, PTT, Akzo, DSM, Hoogovens, KLM, Ahold, Vendex International, Heineken, SHV, Nedlloyd, Sara Lee/DE, Daf, Bührmann-Tetterode, VNU, Stork, Océ-van der Grinten, Van Leer, Elsevier, KNP, HBG, Fokker en Wolters-Kluwer. Omdat Wolters-Kluwer het resultaat is van de in 1987 vormgegeven fusie tussen Kluwer en Wolters-Samsom, zijn wij voor een analyse van de internationale desinvesteringen over de periode 1980-1987 uitgegaan van de grootste (in termen van jaaromzet) van de twee op het moment van samengaan. De internationale afstotingen van Kluwer werden derhalve gedurende de periode 1980-1987 nader onderzocht.

5. Unilever stootte alleen al in de jaren 1984 en 1985 veertien internationale ventures af.

Slechte financiële prestaties

De reden 'slechte financiële prestaties' speelt eveneens een belangrijke rol bij het realiseren van internationale desinvesteringsbeslissingen. 23 (bij benadering 21%) internationale desinvesteringen werden gevoed door dit argument. Van Berkel bij voorbeeld heeft in 1983 de sterk verliesgevende activiteiten van Berkel Systems Inc. in de Verenigde Staten afgestoten. De combinatie van een verliesgevende exploitatie en (te) hoge aanloopkosten leidde tot deze beslissing.

Aantrekkelijke alternatieven

De reden 'aantrekkelijke alternatieven' blijkt slechts sporadisch voor te komen. In acht gevallen (ongeveer 7%) kon dit argument als doorslaggevende factor bij de desinvesteringsbeslissing worden aangemerkt. De verkoop van de gevelbekledingsactiviteiten van de industriële groep Hunter Douglas in de Verenigde Staten in 1984 aan het Amerikaanse Worldmark vormt een treffend voorbeeld. Deze desinvestering stelde Hunter Douglas in staat zich te concentreren op een ander, eveneens in de Verenigde Staten gelokaliseerd, doch sneller groeiend (en daarmee aantrekkelijker) produkt-markt segment, te weten de markt voor raambekledingsprodukten. Ook het desinvesteren van een Canadese dochteronderneming (1989) van Hunter Douglas paste in het streven van het topmanagement zich te concentreren op markten waarin sprake was van goede, zo niet betere toekomstige expansiemogelijkheden.

Volg-de-marktleider

Het 'volg-de-leider'-adagium mag dan actueel zijn bij directe buitenlandse investeringen⁶, bij buitenlandse desinvesteringen kon geen enkele door dit motief ingegeven desinvesteringsbeslissing worden achterhaald. Dit is een opzienbarend onderzoeksresultaat. Nederlandse multinationale ondernemingen vertonen geen kudgedrag bij internationale desinvesteringen. Een mogelijke verklaring is dat de betreffende multinationale ondernemingen actief zijn in nogal van elkaar verschillende bedrijfstaksegmenten. In deze bedrijfstaksegmenten gelden verschillende 'spelregels' en worden de ondernemingen met verschillende omstandigheden geconfronteerd.

Politieke ontwikkelingen

Politieke ontwikkelingen spelen slechts in uitzonderingsgevallen een doorslaggevende rol. Slechts vier internationale desinvesteringen werden direct veroorzaakt door politieke factoren (ongeveer 4%). De verkoop van het 40%-belang van SHV in Makro (Pty) Ltd. in Zuid-Afrika in 1987 ligt nog vers in het geheugen. Als gevolg van terroristische activiteiten van de actiegroep RaRa werd SHV uiteindelijk gedwongen zich uit Zuid-Afrika terug te trekken.

Verschillen van inzicht in beleid

De factor 'verschillen van inzicht in het te voeren beleid' was van toepassing op acht internationale joint ventures van Nederlandse multinationale ondernemingen (7% van de internationale desinvesteringen). Nadere analyse leert dat het hierbij om een oorzaak gaat, die meer blijkt te verhullen dan te onthullen. Het ontbinden van een internationale joint venture wordt vaak gemakshalve geëtiketteerd als het gevolg van 'verschillen van inzicht in het te voeren beleid'. Ook telefonische interviews boden hieromtrent weinig uitkomst⁷.

Gevolgen

Nieuwe buitenlandse dochterondernemingen of internationale joint ventures staan niet zo snel op de rails. En als het zover is zullen internationale expansiestrategieën voortdurend op hun merites beoordeeld moeten worden. Soms is het noodzakelijk om een periode van groeien af te wisselen met een periode van snoeien. Snoeien kan een revitaliserende uitwerking hebben. De met het snoeien verworven middelen kunnen immers in een lucratievere ontwikkelingsrichting (horizontale expansie, verticale integratie of diversificatie) worden aangewend.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat vele Nederlandse multinationale ondernemingen hun werkterrein gedurende de jaren tachtig hebben heroverwogen. Het topmanagement van diverse multinationale ondernemingen is tot de conclusie gekomen dat de voordelen (d.i. diversificatievoordelen c.q. de voordelen van risicospreiding) lang niet altijd opwegen tegen de nadelen van een steeds complexere coördinatie van een breed werkterrein.

Er valt duidelijk een behoefte aan een minder gediversificeerd werkterrein waar te nemen: multinationale ondernemingen ontdoen zich van hun niet-kernactiviteiten. De dominerende verklaring voor het uitvoeren van internationale desinvesteringen, te weten 'strategisch onbelangrijke activiteiten', illustreert dit.

In vergelijking tot het begin van de jaren tachtig zijn diverse Nederlandse multinationale ondernemingen slanker ('leaner') en daardoor flexibeler geworden. Dit heeft hun internationale concurrentiekracht bevorderd. De met de desinvesteringen vrijkomende financiële middelen worden in de meeste gevallen aangewend ter versterking van de kernactiviteiten (ook wel 'kerncompetenties' genoemd⁸) van het multinationale concern. Daarmee worden de middelen efficiënter en productiever benut.

Multinationalisatie van het werkterrein van ondernemingen is geen impulsstrategie. Het is een beslissing die in hoge mate beïnvloedt welke weg een onderneming in de toekomst zal bewandelen. Die wegen hoeven niet noodzakelijkerwijs te berusten op expansie, ook contractie kan een heilzame werking hebben.

Pieter Jagersma

De auteur is verbonden aan de vakgroep Bedrijfseconomie van de Katholieke Universiteit Brabant.

6. Zie F.T. Knickerbocker, *Oligopolistic reaction and the multinational enterprise*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston MA, 1973.

7. Zie voor een nadere uiteenzetting van de verschillende strategische dimensies van een internationale joint venture: P.K. Jagersma en J. Bell, *Internationale joint ventures: een empirische analyse*, *ESB*, 4 november 1992, blz. 1064-1068.

8. Zie C.K. Prahalad en G. Hamel, *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, mei/juni, 1990, blz. 79-91.